

# 経営強化計画の履行状況報告書

2022年6月



## 目 次

I. 2022年3月期決算の概要	
1. 経営環境	1
2. 決算の概要	1
II. 経営の改善に係る数値目標の実績	
1. 収益性を示す指標	5
2. 業務の効率性を示す指標	5
III. 経営の改善の目標を達成するための方策の進捗状況	
1. 基本方針（目標）	6
2. 重点施策	6
3. 重点施策の進捗状況	6
IV. 従前の経営体制の見直しその他の責任ある経営体制の確立に関する事項の進捗状況	
1. 業務執行に対する監査又は監督の体制の強化のための方策	26
2. リスク管理の体制の強化のための方策	27
3. 法令遵守の体制の強化のための方策	29
4. 経営に対する評価の客観性の確保のための方策	30
5. 情報開示の充実のための方策	31
V. 中小規模の事業者に対する信用供与の円滑化その他の主として業務を行っている 地域における経済の活性化に資する方策の進捗状況	
1. 中小規模の事業者に対する信用供与の円滑化その他の主として業務を行っている 地域における経済の活性化に資するための方策	32
2. 中小規模の事業者に対する信用供与の円滑化のための方策	34
3. その他主として業務を行っている地域における経済の活性化に資する方策	36
VI. 剰余金の処分の方針	38
VII. 財務内容の健全性及び業務の健全かつ適切な運営の確保のための方策	
1. 経営管理に係る体制	38
2. 各種のリスク管理の状況	39

## I. 2022年3月期決算の概要

### 1. 経営環境

当組合営業区域である滋賀県の経済情勢は、近畿財務局大津財務事務所の「滋賀県内経済情勢報告（2022年4月判断）」において、総括判断では「新型コロナウイルス感染症の影響がみられるものの、持ち直している」とされており、先行きについても「感染対策に万全を期し、経済社会活動が正常化に向かう中で、各種政策の効果や海外経済の改善もあって、持ち直しの動きが続くことが期待される。」とされていますが、「感染症による影響や供給面での制約、原材料価格の上昇、地政学的リスクの動向等による下振れリスクに十分注意する必要がある。」ともあり、県内経済は引き続き新型コロナウイルス感染症の動向に加え、国際情勢にも大きく左右され、当組合の取引先である中小規模事業者を取り巻く経済環境は依然として、厳しい情勢にあると考えます。

このような経済環境のもと、当組合は、第二次経営強化計画（以下「前計画」という。）に引き続き、3か年（2020年4月～2023年3月）の経営計画（第三次経営強化計画、以下、「本計画」という。）を新たに策定・公表いたしました。

この計画では、前計画において推進してきた諸施策を更に強力に推し進め、貸出金増強による収益力の向上を図るため、融資の出来る人材育成の体制を早急に整えること、また、ローカルベンチマーク等を活用した顧客との対話を行い、経営改善支援を行うなど信用リスク管理態勢の一層の強化を図ることを基本方針に掲げ、2020年4月から具体的施策への取組みを開始いたしました。

今後とも、本計画に基づく様々な施策を着実に実践していくことで、皆様のご期待に総力をあげて応え、地域経済の再生・活性化に資する地域密着型金融機関として、その責務を果たしていく所存です。

### 2. 決算の概要

#### (1) 主要勘定（末残）

（単位：百万円）

	2020年3月末 実績（始期）	2021年3月末 実績	2022年3月末		
			実績	2020年3月末比	2021年3月末比
預金・積金	122,622	132,403	138,521	15,898	6,118
貸出金	84,403	92,051	96,271	11,867	4,220
有価証券	27,821	24,815	21,877	△5,943	△2,937

#### ① 預金・積金

預金・積金の末残は、対前期末比で6,118百万円増加（+4.62%）し、138,521百万円となりました。当組合創立70周年記念の金利優遇キャンペーン定期預金等の実施のほか、新型コロナウイルス感染症対応関連資金の預託金もあり、期中平残では対

前期比+9,463百万円と4期連続の増加となりました。引き続き、預金・積金の重要性について認識し、増強に向け取り組んでまいります。

## ② 貸出金

貸出金につきましては、最重点課題として、その増強に役職員一丸となって取り組んだ結果、対前期末比で残高は4,220百万円増加(+4.58%)し、96,271百万円となりました。金融機能強化法の趣旨に則り、引き続き中小規模事業者向け貸出の増加に努めてまいります。

## ③ 有価証券

余資運用については、収益を確保するため、安全・安定運用を主眼として有価証券中心の運用に努めることとしていましたが、2021年度は前年度に引き続き、新型コロナウイルス感染症の影響等により、購入制限を行っており、その結果、対前期末比2,937百万円減少し、21,877百万円となりました。

## (2) 収益状況（計数は別表1に記載）

### ① 資金利益

マイナス金利政策の影響により、資金運用利回りは低下が続いています。預金平残の増加により預け金の平残は大幅に増加し、預け金利息は対前期比1百万円増加、貸出金利息収入も平残の大幅増加等により利回りの低下をカバーし、対前期比23百万円増加したほか、日本銀行の「地域金融強化のための特別当座預金制度」における特別付利が10百万円あり、有価証券利息配当金は前述の購入制限を続けたことから対前期比△16百万円となったものの、資金運用収益は対前期比19百万円増加の1,679百万円となりました。預金利息は利回り低下により対前期比△7百万円となり、資金利益は対前期比30百万円増加の1,659百万円となりました。

### ② コア業務純益

上記のとおり資金利益は30百万円の増加となったほか、経費節減に努め、経費は対前期比19百万円減少となったこと等により、コア業務純益は248百万円と対前期比38百万円増加し、対経営強化計画比では99百万円上回る結果となりました。

### ③ 当期純利益

不良債権処理では一般貸倒引当金貸出金繰入額42百万円、貸出金償却6百万円を計上した一方、個別貸倒引当金繰入額△24百万円、償却債権取立益15百万円を計上したこと等から、当期純利益は198百万円となりました。

(3) 自己資本比率の状況

2022年3月末の自己資本比率は、当期純利益198百万円を計上できたほか、有価証券の購入制限による残高減少を主因として、対前期比0.07%ポイント上昇し、12.31%となりました。

【別表 1】

(単位：百万円)

	2021年3月 期実績	2022年3月期			
		計画	実績	対計画比	対前期比
業務純益	151	149	206	57	54
業務収益	1,797	1,752	1,810	57	13
資金運用収益	1,660	1,617	1,679	61	19
うち貸出金利息	1,442	1,420	1,465	45	23
役務取引等収益	129	132	123	△8	△5
その他業務収益	7	3	7	4	0
うち国債等債券関係	0	-	0	0	0
業務費用	1,645	1,603	1,604	0	△40
資金調達費用	32	43	20	△22	△11
うち預金利息	34	43	26	△16	△7
役務取引等費用	184	199	189	△9	5
その他業務費用	58	0	0	0	△57
うち国債等債券関係	58	-	0	0	△57
一般貸倒引当金繰入額	-	-	42	42	42
経費	1,370	1,360	1,351	△9	△19
うち人件費	868	870	853	△17	△15
うち物件費	480	470	447	△22	△32
うち機械化関連費用	191	180	189	9	△2
業務粗利益	1,522	1,510	1,599	89	77
国債等債券関係損益	△57	-	0	0	57
コア業務純益	209	149	248	99	38
臨時損益	76	25	37	12	△39
うち不良債権処理	80	20	△25	△45	△105
うち株式等関係損益	0	-	-	-	-
経常利益	228	174	243	69	14
特別損益	0	-	△37	△37	△37
固定資産処分損益・減損	0	-	△20	△20	△20
税引前当期純利益	228	174	205	31	△22
法人税等	6	6	6	0	0
法人税等調整額	0	-	0	0	0
当期純利益	221	167	198	31	△22

※2022年3月期から税抜会計に変更しております。

## II. 経営の改善に係る数値目標の実績

2022年3月期における経営の改善に係る数値目標の実績は以下のとおりとなりました。

### 1. 収益性を示す指標

【コア業務純益】

(単位：百万円)

	2020/3 期 実績 (始期)	2022/3 期			
		計画	実績	対計画比	対始期比
コア業務純益	195	149	248	99	53

\*コア業務純益＝業務純益 ＋ 一般貸倒引当金繰入額 － 国債等債券関係損益

貸出金利息が計画を45百万円上回ったほか、預け金利息が計画を11百万円上回ったこと、預金利息が計画を16百万円下回ったこと、経費で計画を9百万円下回ったこと等から、コア業務純益は対計画比99百万円上回り、計画を達成しました。今後も経営強化計画に基づいた営業推進体制の強化を進め、収益拡大を図ってまいります。

### 2. 業務の効率性を示す指標

【業務粗利益経費率 (OHR)】

(単位：%)

	2020/3 期 実績 (始期)	2022/3 期			
		計画	実績	計画対比	対始期比
OHR	75.85	78.20	72.62	△5.58	△3.23

\*業務粗利益経費率 = (経費 - 機械化関連費用) ÷ 業務粗利益

\*機械化関連費用には、全国信組共同センター使用料、事務機器等の減価償却費、保守関連費用等を計上しております。

業務粗利益は計画を89百万円上回り、経費も抑制に努めたことから、機械化関連費用を除く経費は計画を19百万円下回りました。これにより、業務粗利益経費率は対計画比5.58%ポイント下回り、計画を達成しました。

今後も、経費の削減に引き続き努めるとともに、貸出金の増強等による収益力強化を図り業務粗利益率の改善に取り組んでまいります。

### Ⅲ. 経営の改善の目標を達成するための方策の進捗状況

当組合は、経営強化計画に沿って、引き続き中小規模事業者等への安定的かつ円滑な資金供給を行うなど、適切かつ積極的な金融仲介機能を発揮するため、次の事項に重点的に取り組んでまいりました。

今後も地域密着型金融機関として、コンサルティング機能の向上に努め、地域の中小規模事業者等の皆様へ良質な金融サービスの提供が出来る信頼性の高い信用組合を目指してまいります。

このような観点から、本計画においては、以下の基本方針（目標）と重点施策を掲げ、組合一丸となって経営改善に向けた取組みを強化しております。

#### 1. 基本方針（目標）

基本方針としては、資金運用利回りの低下を経費削減や経営改善支援先の取組みの強化で補いながら、貸出金増強による収益力の向上を図ってまいります。そのためにも融資の出来る人材育成を喫緊の課題と捉え、早急に体制を整えてまいります。また、配当の継続を目指す上で、多大な信用コストが発生しないよう、ローカルベンチマーク等を活用した顧客との対話を行い、経営改善支援を行うなど信用リスク管理態勢の一層の強化を図ってまいります。

#### 2. 重点施策

- (1) 貸出金増強等による収益力の強化
- (2) 人材育成の強化
- (3) 信用リスク管理の一層の強化
- (4) 経営の効率化

#### 3. 重点施策の進捗状況

- (1) 貸出金増強等による収益力の強化

- ① 営業推進体制の一層の強化

- ア. 外部人材のノウハウ活用による融資推進活動

第一次経営強化計画（2014年4月～2017年3月）から、事業性融資の推進を行うため、他金融機関から人材派遣支援を受け融資推進店舗を中心に人材を配置し、事業性融資先の開拓を主要業務としつつ、渉外者の指導（帯同訪問含む）も行ってまいりました。また、2019年6月より、毎月第2週・第3週の火曜日・木曜日等に、配属店舗以外への臨店による渉外者育成に取り組んでいただき、渉外者はノウハウの吸収と外部人材の開拓した先の引継ぎ、取引深耕に注力するとともに、吸収したノウハウを活かした既存取引先の深耕と新規先の開拓を行ってまいりました。2020年9月末を以って第2期の出向者3名の派遣契約期間が満了しましたが、再度派遣継続を依頼し、同年10月から新たに2名を派遣いただき、まずは当組合の業務に



慣れさせていただくよう、草津支店勤務としました。2021年2月より、渉外担当者のスキルアップ、僚店間の情報仲介、融資増強を主な目的として、各営業店へ臨店していただき、渉外担当者等との同行訪問を実施、同年4月からは1名を業務部勤務として、臨店による指導に専念していただく体制としました。また、同年10月からは営業店業務の効率化（集金業務の見直し）にも取り組んでいただいております。融資推進活動時間の確保に努めております。今後も出向者のノウハウを吸収し、融資推進活動の強化に努めてまいります。

#### イ. トップセールス、顧客・支店訪問等経営陣の積極関与の継続

- (ア) トップセールスを展開するとともに、その他の役員は担当店舗毎に推進活動を実施しております。役員と営業店長による帯同訪問等、ガバナンス強化も踏まえ各担当役員の責任を明確にして取り組んでまいります。2021年度は新型コロナウイルス感染症の影響を考慮し、必要最小限の訪問に抑えております。
- (イ) 役員・本部・営業店が一体となり、総代、主要取引先並びに融資見込先等を定期的に訪問し、組合一丸となった業務推進活動に取り組んでおります。また、営業店長の訪問記録情報を元に融資案件情報の共有を図っており、営業店と役員が案件の進捗管理等の連絡を密にした取り組みを行っております。
- (ウ) 理事長及び役員は各営業店のファン団体である「けんしん会」の諸行事にも積極的に出席して、会員企業との取引拡大、並びに取引先紹介に繋がる活動を引き続き行ってまいります。2021年度は新型コロナウイルス感染症により、諸行事が中止・延期となっておりますが、状況を注視しながら引き続き対応を検討してまいります。

#### ウ. 営業推進会議の充実（事例発表・情報共有等）

営業推進の上での最重要会議である「営業推進会議」（メンバーは、理事長・業務部担当役員・業務部長・業務部融資推進役・営業店長で構成、オブザーバーとして、常勤監事も参加）を、月1回開催しており、営業施策、計数の把握、情報交換等により目標達成に向けた取り組みを徹底しております。

会議の内容につきましては、主要項目で目立った成績を残した店舗による成功体験（ベストプラクティス事例）・推進施策の発表を行うなど、全店が諸目標達成に繋がる情報共有の場として会議内容の充実を図っております。

2021年度は新型コロナウイルス感染症の感染予防の面から、感染の流行状況を見て、2021年5月・9月、2022年1月・2月は開催中止、2021年8月・2022年3月は2班に分けての縮小開催としました。

エ. 渉外推進体制の見直し、渉外者行動管理要領の徹底

- (ア) 営業店長の取引先訪問記録作成により、営業店長の渉外活動の行動管理を強化し、効率的な推進を図っております。今後も営業店と役員が案件の進捗管理等の連絡を密にした取組みを図ってまいります。
- (イ) 全渉外者が事業性新規開拓に重点を置いた渉外活動ができるようにレベルアップを図るため、これまで研修計画に基づいた各種研修や営業支援グループによる臨店指導・レクチャーに努めているほか、2021年7月には新任渉外者を対象に住宅ローン研修会を実施したほか、同年11月にはパーソナルローン研修会を実施しております。2022年1月に税理士法人講師による財務分析研修会を開催予定でしたが、新型コロナウイルス感染症の感染拡大により開催延期となりました。
- (ウ) 渉外者の融資関連推進訪問1か月100先以上を徹底し、小口・中口融資先数を増加させてまいります。アタック先(見込先を発掘するために推進活動を行う先)の抽出、推進状況の確認を営業店では日々のヒアリングや週末のミーティングを通じて行い、業務部はアタック先推進表(事業性融資新規先)の提出を求めて活動状況のチェックを行い、効果のある訪問となるよう努めてまいります。

なお、2022年度より「個社別推進取組表」を制定し、取引先毎の複合取引深耕を図っていくほか、有効な新規融資アタック先20先以上をリストアップし推進活動を行ってまいります。

- (エ) 業務部は、営業店長及び渉外係の推進状況のチェックや分析を行い、また、営業店長の活動状況を毎日報告することとしており、役員との情報共有を図っています。特に融資案件においては役員との同行訪問を含めたスピーディーな対応を行ってまいります。

渉外係の推進状況については、全渉外係の訪問先数、獲得実績を集計、分析して営業推進会議の資料に添付し、「渉外者行動管理要領」に基づいた活動を徹底しているほか、臨店指導時にも徹底を図っております。

- (オ) 営業係の中で、主に事業性融資開拓を行う者を融資営業係として融資推進店舗に配置していますが、既存取引先からの新規案件手続き、管理が中心の活動になっている者もいることから、業務の効率化を図り新規融資先開拓を実践できる環境作りに取り組んでまいります。

なお、2022年4月より「渉外者行動管理要領」を改定し、地域特性にあった店舗推進のため、従来の「総合推進店舗」、「融資推進店舗」の区別を廃止し、全店が融資推進を図る体制としたほか、「融資営業係」、「営業係」、「渉外係」の別を廃止し、全渉外担当者を「得意先係」の呼称に統一し、全得意先係が経営基盤の強化拡大、取引高の拡大、取引のメイン化、情報収集と提供、顧客との信頼関係構築強化に努める体制としております。

## オ. 営業戦力の強化

### (ア) 若手渉外者の早期戦力化と目標管理の徹底

- a. 融資に関わるパーソナルローン、住宅ローンの保証会社や信用保証協会より講師を招いた研修会等を通じた知識の習得、出向者による指導を継続的に実施し、早期に一人前の渉外者になるよう育成に取り組んでまいります。
- b. 営業支援グループによる帯同訪問・レクチャーと併せ営業店によるOJT指導の強化により渉外初心者の育成に注力しております。2021年7月には営業支援グループと業務部による住宅ローン研修会、同年11月にはパーソナルローン研修会を開催しております。

### (イ) 内勤職員営業の拡大

内勤職員対象の業務推進に係る研修会を実施するなど、内勤職員の意識改革・モチベーションアップを行い、内勤職員の営業力を強化し、営業店が一体となった業務推進体制を構築してまいります。2021年1月には入組1年目渉外担当者と入組3年までの内勤職員を対象としたパーソナルローン研修会、同年7月には、若手渉外担当者と内勤職員を対象としたパーソナルローン電話セールス研修会を実施しました。

## カ. 本部・営業店一体となった営業展開（営業店現場に対する後方支援強化）

- (ア) 審査部との案件相談会を更に活用し、機動的に開催することで、融資方針の協議による対応の迅速化を図っております。なお、2021年度はWeb会議システムによるものも含め、案件相談会を87回開催しております。
- (イ) 取引先の問題・課題については、営業店と本部が情報を共有して解決策を検討してまいります。融資案件に対し、案件協議の中で問題・課題を話し合い、案件に対する解決策を営業店・本部が一体となって取り組んでまいります。
- (ウ) 業務部融資推進役は、営業店臨店の頻度を高め、営業店からの相談に応じ、取引先企業の問題・課題に応じた融資推進サポートを徹底してまいります（コンサルティング・セールス強化支援等）。2021年度は全営業店の臨店を1回実施しているほか、業績不振店舗への臨店も行っており、特に貸出金保有案件の進捗チェック、業務推進における問題点の共有等は図れていると考えております。
- (エ) 営業店に対する本部からの情報提供、営業店からの情報の本部・僚店間の共有、解決手段の提供・助言・サポートに努めてまいります。
- (オ) 融資手続き・管理の更なる円滑化に向けた、融資事務取扱、管理に関する現場指導及び本部事務指導を徹底してまいります。2021年度は審査部による臨店指導を全店各1回実施しているほか、不動産業への貸出金の多い店舗への臨店指導を2回実施しています。

#### キ. 店頭営業体制の強化

- (ア) 経験豊富な主任クラス職員を中心として、内勤職員による業務推進（預金・年金の増強に向けた店頭セールス・電話セールス、店周訪問活動等）を強化してまいります。
- (イ) 来店されたお客様に係るさまざまな情報について、渉外者・上席者との情報連携を活性化して積極的な営業活動に繋げてまいります。

#### ② 取引先の拡大と収益基盤の増強

取引の裾野を広げるため、小口新規先の一層の取組み強化を図り、事業先取引先数の増加に努め、核となる大口案件の積上げと相俟って融資残高を伸長し、もって地域における存在感を高めることを掲げて、以下の施策に取り組んでおります。

##### ア. 小口新規事業先の取組み強化

- (ア) 「渉外者行動管理要領」に基づく事業性融資アタック先、見込先（1年以内に融資取引の可能性が見込まれる先）への継続訪問を実施いたします。

営業店では、日々のヒアリングや毎週金曜日に実施している週末ミーティングにおいて、推進状況及び成果を確認し、業務部は臨店指導、諸報告により推進状況の実態把握を行い、ヒアリングや営業推進会議において営業店にフィードバックしております。2017年5月に事業性融資新規先数の増加を図るため「渉外者行動管理要領」の使用帳票を一部改訂したほか、同年6月には、各店の推進状況の確認、施策の徹底を行うため、融資推進店舗と総合推進店舗に分けて渉外責任者会議を開催しております。2021年度は前年度に引き続き、渉外係が制定しているアタック先推進表（事業性融資新規先）に常時30先をリストアップし、継続した開拓活動に注力しています。業務部は渉外者の事業性融資新規先への訪問状況を随時チェック、指導を行っており、訪問先数の増加を図っております。

2022年4月より「渉外者行動管理要領」を改訂し、地域特性にあった店舗推進のため、従来の「総合推進店舗」、「融資推進店舗」の区別を廃止し、全店が融資推進を図る体制としたほか、「融資営業係」、「営業係」、「渉外係」の別を廃止し、全渉外担当者を「得意先係」の呼称に統一し、全得意先係が経営基盤の強化拡大、取引高の拡大、取引のメイン化、情報収集と提供、顧客との信頼関係構築強化に努める体制としております。なお、2021年度での事業性融資先数は93先増加しております。

- (イ) 旧甲賀郡内店舗においては全事業先を対象とし、都市部、その他店舗においては地域、業種を絞った貸出金の開拓活動を行ってまいります。また、新規融資推進先の個社別の情報取得において、株式会社東京商工リサーチの情報を有効活用しており、2021年度は199件の情報取得を行っております。

#### イ. 既存重点取引先の管理の徹底

「既存顧客管理要領」に基づき、既存融資先への定例訪問により業況確認、資金需要の発掘を行い、反復融資を推進しているほか、他行動向の確認を行い、他行からの肩代わりが発生した場合等は、全店へ注意喚起を行うなど、肩代わり阻止に注力しております。

また、新型コロナウイルス感染症の感染拡大に伴い、取引先の業況確認を行い、売上減少が顕在化して資金繰りに困っている取引先に対して、当組合の特別融資のみならず、日本政策金融公庫、滋賀県制度資金等から取引先のニーズに合った資金対応に努めてまいりました。

#### ウ. 適正な利回り確保のための取組みと地域信用組合の特性発揮に向けた貸出金増強

(ア) 取引の裾野を広げるために小口・新規先開拓に注力するとともに、核となる一定のロットがある案件の積上げにも取り組んでおります。

新規開拓した取引先に対しては訪問活動を絶やさず、資金繰りや事業計画を的確に把握し、タイミングよくセールスを行うことで貸出残高を増やしてまいります。

小口無担保融資の主力商品である「活力」等を推進しており、2021年度で176先470百万円の獲得となっております。

(イ) 正常先融資のみならず、要注意先に対しても安定した金融仲介機能の発揮（信用保証協会の信用補完機能も有効活用）に取り組んでおります。

(ウ) 業種別ポートフォリオに関しては、特定業種に偏ることが無いよう、業種別ポートフォリオの状況を毎月営業店へ発信しており、今後もクレジットポリシーに定める最高限度を遵守して取り組んでまいります。

#### エ. 債務者区分のランクアップ推進

取引先の再活性化により貸出金の維持・増強を図るため、営業店でのランクアップの取組みを強化してまいります。

当取組みにおいて、債務者区分のランクアップ、特に破綻懸念先に属する取引先をどのようにして支援していくかが重要な課題となっております。破綻懸念先の対応方針について、審査担当役員・審査部長が営業店を臨店し、営業店と検討して「ランクアップ候補」、「再生支援」、「静観」、「回収促進」、「その他」の見極めを実施しました。ローカルベンチマークの取組みについては、まだまだ不十分な点もあり、今後も当取組みを強化してまいります。また、信用リスク管理表について、本部と営業店の共有管理ツールや、融資先のランクアップを目指した経営指導や危険予測の管理ツールとして活用を図ってまいります。事業者の経営改善支援・再生支援に注力しランクアップ先を増加させてまいります。2021年度の経営改善支援・再生支

援の取組実績は 14 件となっております。今後も信用リスク管理表を本部と営業店の共有管理ツールとして最大限に活用し、実効性を高めていくほか、融資先のランクアップを目指した経営指導や危険予測の管理ツールとしても活用してまいります。

#### オ. 将来の成長を見越した特性発揮のための取組み

##### (ア) プロジェクト融資・不動産業者への取組み

街づくり、良質な住宅ストック作りに貢献するプロジェクト融資に積極的に取り組んでまいります。また、プロジェクト融資事務取扱手順書に基づいて、適切な取組みを行ってまいります。2021 年度では 125 件 2,860 百万円の取扱いとなっております。

(イ) 滋賀県農業信用基金協会の債務保証による農業近代化資金による農業分野への融資推進や地域活性化ファンドへの参加を通しての事業者に対する融資推進に取り組んでおります。2021 年度は、農業信用基金協会利用の貸出実行はありませんでしたが、今後も推進を継続してまいります。

##### (ウ) 非金利競争分野の拡大

いたずらな金利競争を避けて適正金利を確保するために創業支援、新規開業支援、経営相談等の支援内容の充実を図り、仮にリスクが高い顧客であっても前向きに取り組む、対応力を高めてまいります。なお、2021 年度の創業支援・新事業支援先数は 63 先となっております。

#### カ. 個人融資への取組み

中小規模事業者とならび一般個人の組合員も大切な取引先です。顧客の利便性向上、組合員のライフサイクルに応じた福利厚生を増大に向け、これまで以上に積極的に取り組んでまいります。2021 年 5 月～7 月、同年 11 月～2022 年 2 月をパーソナルローンキャンペーン期間とし、期間中の推進強化を図りました。

(ア) 住宅ローンに関しては、組合員のニーズに柔軟に対応して、保証会社の保証に頼らない住宅ローンの取組みについても拡充しており、2021 年度の住宅ローン実行 127 件 2,917 百万円のうち、保証会社を利用しない融資は 7 件 176 百万円となっております。

(イ) パーソナルローンについても、組合員の生活向上の手助けとなる資金の貸出を拡充しております。

- ・「職域金利優遇制度」活用による取引のある事業所従業員に対する個人ローンの積極推進
- ・ネット申込みへの誘導、ホームページの見直しによる個人ローンの拡大
- ・定期積金訪問による情報収集、資金ニーズの発掘
- ・効果的なキャンペーンの実施

- ・カードローンの推進
- ・QRコード入りのポケットティッシュ作成・活用

2021年7月にはクレジット会社から講師を招き、内勤職員等を対象にしたパーソナルローン電話セールス研修（ロープレ含む）の実施に加え、同月中に同社担当者の臨店指導を受けております。なお、2021年度のパーソナルローン実行は735件1,072百万円となり、期中341百万円の残高増加となりました。

### ③ 金融仲介機能の更なる発揮に向けた融資推進

#### ア. 新型コロナウイルス感染症の影響を受ける事業者に対する支援強化

新型コロナウイルス感染症の影響により、経済活動が抑制されるなか、最重要施策として取引先の業況を確認し、売り上げ減少等が起こっている先に対して、新規融資、条件変更等の支援を迅速に行っております。審査時における稟議添付資料についても軽減を図るとともに、返済条件の変更等への対応についても、審査部の対応窓口を明確化して、適切に行っております。また、2021年9月には、地域金融機関向けウィズコロナ、アフターコロナにおける中小企業支援施策説明会や、経済産業省の中小企業支援施策セミナー、同年12月には、近畿経済産業局による事業再構築補助金の最新の動向についての説明会、2022年1月には、金融庁・中小企業庁による事業復活支援金に係る説明会、近畿財務局・近畿経済産業局による中小企業支援施策説明会、同年2月には株式会社時事通信社主催の「事業性評価」に関する特別オンラインセミナー、近畿経済産業局による事業再構築補助金・事業復活支援金説明会等に参加しております。

なお、実質無利子・無担保融資の融資決定件数は累計907件、融資決定金額は累計11,112百万円となっております。

#### イ. 担保・保証に過度に依存することなく、取引先企業の事業の内容や成長可能性等を適切に評価（「事業性評価」）した貸出を増強しております。

特に担保・保証がなくても事業に将来性がある事業先や足下の信用力は高くはないが地域になくってはならない事業先等への取組みを強化しております。

なお、経営者保証ガイドラインに則った融資取扱いは2021年度で33件となっております。

(ア) 事業性評価のため、これまで以上に、取引先の事業について深く調査・分析を行ってまいります。取引先の決算書取入後、速やかに決算書システムにより登録を行い、財務の実態修正を用いて信用格付登録により個々の企業分析を実施しております。

(イ) 決算書による定量分析のみならず、「ヒト」、「モノ」、「カネ」、「情報」を含めた多面的な視点で、将来の見通しまで捉え、企業の実態を把握して適正な事業性評価に基づく推進・審査体制を継続して強化しております。

- (ウ) 事業性評価の過程で把握した情報に基づき、コンサルティング機能を発揮しつつ融資の推進を図ってまいります。定量要因だけでなく顧客との対話による定性要因を含めた企業実態の把握に努めるべく、経済産業省のローカルベンチマークを用いた顧客との対話のための臨店指導を行っております。
- (エ) 営業店評価におけるウエイトを高めて取組み意欲を高めております。

#### ウ. 創業・新規事業開拓先に対する支援強化

創業支援、新事業支援は獲得目標を掲げて、積極的に推進してまいります。比較的风险の高い顧客に対しても、日本政策金融公庫や信用保証協会と連携した取組みを進めてまいります。

2021年度の創業等にかかる日本政策金融公庫との協調融資実績は3件13百万円、信用保証協会保証付創業等関連融資は50先、383百万円となりました。

#### エ. 企業価値向上に向けたコンサルティング機能の強化のための方策

- (ア) 取引先事業者のニーズ・課題の把握や経営改善等の支援に向けた取組みを、本部からの情報提供等も含めて組織的・継続的に実施しております。
- (イ) より専門的なノウハウを必要とする場合は、外部機関や弁護士・税理士・中小企業診断士等と連携して対応を行っております。2021年度は滋賀県よろず支援拠点の出張相談会を12回開催しており、専門家への相談により、取引先の課題解決に向けて取り組んでおります。また、ビジネスマッチングを活用し、経営コンサルティング支援を希望される先や補助金申請を検討されている先へ、コンサルティング業者の紹介を行っております。
- (ウ) 組合内では取引先事業者の情報を共有化し、推進・管理面で有効活用してまいります。不動産プロジェクトの融資においては、物件購入者へ住宅ローンを推進するため、不動産プロジェクトの情報を全店が共有できる仕組みを構築しております。2021年度の不動産プロジェクト融資の取組実績は125件2,860百万円となっております。
- (エ) 事業支援グループのノウハウの職員への円滑な承継を図るため、経営改善取組等を通じて営業店の実践指導を実施しております。また、2021年4月から各営業店に1名「取引先支援担当者」を任命し、事業支援グループと協調して取引先支援を行っております。

#### オ. 経産省ローカルベンチマークを用いた相談や提案等

ローカルベンチマークは、企業の経営状態の把握、いわゆる「健康診断」を行うツールであり、また当組合と取引先双方が同じ目線で対話を行うための基本的な枠組みでもあり、事業性評価の「入口」として活用してまいります。その過程で「財務情報」（6つの指標）と「非財務情報」（4つの視点）に関する各データを収集し、



企業の経営状態を把握することでその変化に早めに気づき、強み・弱みの分析を行い、事業の成長・発展のための相談や提案支援につなげていくものであり、特に破綻懸念先等の取引先との対話ツールとして、営業店と審査部で情報を共有し、連携して経営改善支援に役立ててまいります。

2021年度は審査部による臨店指導を全店各1回実施し、ローカルベンチマークについて、非財務部門のヒアリングと情報入力 of 継続指導を行っているほか、2022年1月には経済産業省によるローカルベンチマークに関する説明会に参加しております。

#### カ. 外部機関（滋賀県よろず支援拠点等）との連携強化による取引先支援

産業支援プラザ内の滋賀県よろず支援拠点との連携については、甲賀市、湖南市の店舗を中心に「出張相談会」を開催して、取引先の課題解決に向けた取組みを行っており、今後も継続して定期的で開催してまいります。

2021年度はWeb会議システムを用いた形での開催も含め、出張相談会を12回開催しております。

また、2021年3月から、全信組連がプロジェクトオーナーとして実施する業界統一企画「MOTTA I N A I みらい」による新型コロナウイルス感染症対応支援プロジェクトにて、クラウドファンディングを活用した取引先支援を開始しており、2021年度は新たに3社の支援に取り組みました。

#### ④ 役務収益の増強

役務収支については、近年マイナス基調となっておりますが、資金利鞘が縮小する中、中長期的には役務費用をカバーする方向で、役務収益を増やしてまいります。具体的には、保険商品の販売強化を中心に、遺言代用信託はじめ顧客ニーズに基づく商品の取扱い拡充により、役務収益の増加を図ってまいります。推進方法としては以下のとおり取り組んでおります。

ア. 渉外係による訪問セールス・窓口セールス・内勤職員の電話セールス等、営業推進体制を強化して取り組んでおります。保険窓販においては、渉外係、窓口係が連携した情報共有、推進活動を実施してまいります。2018年3月から「遺言代用信託」の取扱いを開始しており、2021年度は74件の取扱いとなっております。

イ. 保険商品「しんくみホッとプラン」の獲得キャンペーンを毎年7月から8月に実施し、手数料収入の増加を図っております。2021年度は188件の取扱いとなっております。

ウ. 各種保険商品や国民年金基金、しんくみ相続信託等月払いタイプの保険商品等の販売にも取り組んでおります。2021年8月より事業活動総合保険の取扱いを開始

し、2021年度は4件の取扱いとなったほか、2021年10月より認知症保険の取扱いを開始し、2021年度は11件の取扱いとなりました。

エ. 保険商品の販売増強のため、コンプライアンス遵守に重点を置き、研修や勉強会を実施し、生保募集人継続教育研修、保険代理店研修等に注力しております。

オ. 手数料収入増強のため、2018年5月から新規クレジットカードの取扱いを開始しており、2021年度は158件の獲得となりました。

カ. 企業等の経営に関する情報の提供・相談並びに助言・指導に関し、2020年度上期にいわゆるビジネスマッチングによる手数料収入について検討を進めた結果、2020年10月から取扱い開始となり、2022年3月末現在で申込事業先は92先となっています。また、2021年4月には各営業店に1名「ビジネスマッチングリーダー」を選任し、同年7月と10月にはビジネスマッチングリーダー会議を開催して、情報の共有化等を図っております。

#### ⑤ 安定した資金確保のための預金推進

融資の増強を支えるためには預金の増強も重要な課題となってきております。

##### ア. 年金振込先の増強

年金相談日、年金友の会「信悠クラブ」の特典、セコムとのホームセキュリティサービス提携等により推進活動を強化し、受給者を増やしてまいります。2021年度は年金相談会を18回開催しており、231件の年金先を獲得しております。

##### イ. 給与振込先の増加・生活口座の獲得

日ごろから、新卒者等給振見込者情報をストックし着実な推進を行ってまいります。また、ローン利用者の金利優遇条件でもあり、特に住宅ローン利用先には給与振込を併せて推進しております。

##### ウ. 取引先の訪問強化、相談活動

定期積金先訪問や、定期預金期日管理、その他目的訪問により計画的に取引先を訪問し、訪問先でのFP活動も含め顧客との信頼関係を強化してまいります。

エ. 定期預金のサマーキャンペーン・ウインターキャンペーンを継続し、安定的な個人預金の獲得に努めております。2021年度は夏季と冬季に70周年記念定期預金キャンペーンとして実施しております。

## ⑥ 効率的な余資運用

有価証券に関しては、過度にリスクを取ることを無いうように安全性・流動性の高い方法で運用しております。

当組合の場合、運用期間の短い債券や預け金が多い分、マイナス金利の影響が大きいことから、収益性の低下を極力抑制するため、有価証券と預け金の比率を変えていくなど効率的な資金運用に努めておりましたが、新型コロナウイルス感染症の影響等を受け、有価証券の購入を控えていたこともあり、2022年3月期の有価証券残高は前年同期比△2,937百万円となっています。預け金残高については、日本銀行の「貸出増加支援資金供給」の借入金返済もあり、前年同期比△3,540百万円となりました。

当面の間、有価証券の購入は行わず、リスク管理に注力してまいります。

## (2) 人材育成の強化

### (基本方針)

当組合は、これまで人材育成を最重要課題の一つとして取り組んでまいりました。人材育成は永続的課題であり、一朝一夕には成し得ないとは考えますが、前計画の3年間において集中的な取組みを行い、特に渉外担当者にあっては、事業性融資の実行ができるよう、外部人材の協力も得ながら育成に取り組んでまいりました。まだまだ十分とは言えませんが、中小規模事業者向け貸出残高や創業・新規貸出先数の増加の結果に見られるように、一定の成果はあったものと考えます。最近では、人材育成に携わる職員の定年退職や人材育成部門の縮小もあり、これまで以上の対応は難しい状況ではありますが、今後、一層の取組み強化を図ってまいります。

## ① 「人材育成プラン」に基づく基本的な人材育成への取組強化

### ア. 内部研修、近畿信用組合協会等外部研修派遣の充実

内部研修は毎年度研修計画を立て、計画的に開催してまいります。2021年度上期は新型コロナウイルス感染症の感染状況を注視しつつ、一部延期はあったものの2021年4月から6月にかけて新入職員研修を開催、事務資質向上研修会等もWeb会議システムを併用しながら開催してまいりました。同年9月には新たな取組みとして、融資役席者を他店舗へ派遣して育成を図る「貸出関係書類のチェックポイント研修」を開催したほか、11月には新任次席者を他店舗へ派遣して育成を図る「事務決裁者トレーニー研修」に取り組んでおります。

### イ. OJT指導計画・渉外者ステップ・アップ状況表に基づく若手育成の指導・モニタリング

OJT指導状況・進捗状況を見て、営業店の指導者を通じて個々人に応じた指導を行っております。

#### ウ. 通信教育：自由選択通信教育講座の充実と受講奨励

通信教育は、義務制の通信教育のほか、自由選択制の通信教育を設けていますが、自由選択制の通信講座については、組合より助成金を出して受講奨励を行っております。特に助成率が高い受講奨励講座については、融資推進関係の講座をより多く取り入れ、モチベーションの底上げと受講者の自己啓発の取組みの拡大を図っております。

#### エ. 検定試験の合格に向けた自主研修会によるバックアップ

各種の検定試験の合格を内部昇進の条件の一つとしており、職員も自己啓発の一環として積極的に受験をしております。特に融資に関する検定試験の受験に向けた土曜日の自主研修会を行っておりますが、更に充実させ、合格率の向上に努めてまいります。

2021年度は新型コロナウイルス感染症予防の観点から開催回数を減らしましたが、自主研修会を5回開催しております。

### ② 各部門連携強化による人材育成

#### ア. 専門分野における外部講師による研修会の充実

各種ローン保証会社、保険会社、信用保証協会より講師を招き、事例研究等を含めた研修会を実施してまいります。また、事業先への経営改善指導やコンサルティング機能を発揮させるための研修会についても随時企画、実施してまいります。

2021年7月にはクレジット会社から講師を招き、内勤職員等を対象にしたパーソナルローン電話セールス研修（ロープレ含む）の実施に加え、同月中に同社担当者の臨店指導を受けているほか、コンサルティング業者によるビジネスマッチング事例研修会を実施しております。2022年1月には税理士法人による財務分析基礎研修を予定しておりましたが、新型コロナウイルス感染症の感染拡大により、開催を延期しております。

#### イ. 本部各部門担当者による内部研修会の実施（融資推進、審査・管理、融資事務等）

業務推進部門では、内勤職員対象の研修会を実施し、窓口営業を強化してまいります。また、審査・管理部門では、後述の融資実務トレーニー研修を実施してレベルアップを図ってまいります。

2021年度下期には各担当部による研修会の開催を予定しておりましたが、新型コロナウイルス感染症の感染防止のため、開催を見送っております。

#### ウ. 融資渉外ロールプレイング研修の導入

実際の事業性融資の取扱い経験が少ない若手渉外者等を対象に、関係部が共同して、ロールプレイング研修を企画・実施してまいります。

2020年度上期はロールプレイング研修の内容検討を行い、同年11月に「セールストークのすすめ方」として若手渉外者を対象に研修会を開催しております。2021年度は担当職員の退職により開催出来ておらず、今後の対応を検討してまいります。

#### エ. 融資実務トレーニー研修等の実施

融資に強い人材育成に関して、信用リスク管理と審査能力向上を目的としてベテラン職員や若手職員を階層別に分けた研修を実施してレベルアップを図ってまいります。審査関連では融資案件事例研究を行い、また、財務分析システム、不動産担保管理システム等の活用方法を指導してまいります。

2021年度下期に審査能力向上研修会（トレーニー研修）等の開催を予定しておりましたが、新型コロナウイルス感染症の感染防止のため、開催を見送っております。コロナ禍についてはすぐに完全終息とはいかないことから、参加人数等を絞り込んだ開催や、Web会議システムでの開催を検討し、職員の教育・レベルアップを図ってまいります。

#### オ. その他の研修

主に窓口担当者を対象として、預金・為替・国庫金歳入代理店取扱事務等に関して、事務資質向上研修会を実施してまいります。また、融資事務に関する研修会も実施してまいります。

2021年度は事務資質向上研修会を4回開始しているほか、2021年9月に融資役席者を他店舗へ派遣して育成を図る「貸出関係書類のチェックポイント研修」、同年11月には新任次席者を他店舗へ派遣して育成を図る「事務決裁者トレーニー研修」に取り組んでおります。また、内勤職員のスキル向上を期待し、電話対応コンクールへの職員派遣も行っております。

#### ③ 外部人材出向期間経過後の人材育成態勢の整備

当組合は、中堅層の職員が少なく、第一次経営強化計画から事業性融資の推進を行うため、他金融機関から人材派遣支援を受け、自ら融資推進を行っていただく一方で、所属店舗や他店舗の渉外者の指導にあたってきていただきました。帯同訪問等で多くの若手職員が融資推進のノウハウを授かることができましたが、順次若手職員を採用していることから、まだまだ指導・教育を要するところです。こうした中、将来的に派遣いただいている方々の出向期限が到来することを見据え、出向者帰任後の人材育成、特に現場での指導態勢の整備が大きな課題となっており、早急に対策を検討してまいります。

### (3) 信用リスク管理の一層の強化

#### ① 審査・管理体制の強化

##### ア. 貸出審査の厳格化

与信に関する基本方針（クレジットポリシー）を制定し、「貸出金信用リスク管理規程」に基づき、融資の基本原則に則った審査に努め、特定業種や特定先への融資の偏りが起こらないように、管理体制を整備し、業種別貸出金残高や大口融資先の管理を行い、審査部から役員への定例報告を行っております。

不動産プロジェクト融資については、「不動産プロジェクト融資取扱手順書」を定めて研修会の場で指導を徹底するなど、取扱いの厳格化を行っており、審査管理手法の改善・向上に努めております。原則年2回の現地調査についても継続的に実施しております。2021年6月と8月に実施した審査担当役員と審査部による営業店臨店においても、プロジェクト融資に関する指導を行っており、厳格な取扱いの徹底を図っております。

また、「融資事務決裁規程（審査会規程）」等に基づき、審査会を設置しており、信用リスクの相対的に大きい破綻懸念先の融資先や一定与信額以上の大口与信先に対する新規融資及び貸付条件の変更について、厳格な審査に努めており、機動的に審査会を開催しております。なお、2021年度は47回開催しております。

##### イ. 信用リスク管理態勢の強化

今後も、経営陣が率先して、現状の信用リスク管理態勢を検証し、更なる態勢の強化策を検討、実行していくことにより、営業店や審査部による案件審査や与信管理の充実も含めた、組合全体としてのリスク管理能力の向上に取り組み、新たな不良債権の発生の抑制に取り組んでまいります。

また、信用リスク管理の強化のため、従来からシステム化を進めており、これまでに、不動産担保管理システム、決算書リーディングシステム、信用格付システム、自己査定システム、貸倒実績率算定システム、債権償却引当管理システム、及び信用リスク計量化システム等を導入し、活用をすすめております。

2020年度は、通達や臨店において、新型コロナウイルス感染症の影響による取引先の業況管理方法等について指導を行っております。また、今年度の信用リスク管理を実施するにあたり、「業況管理チェックリスト」と「新型コロナウイルスの影響拡大を踏まえた融資取引先の業況管理表」を一体化し、新しく「信用リスク管理表」として2020年9月から運用を始めました。信用リスク管理表の整備について、注意喚起や、個別先管理の徹底と実効性のある活用を指導しているほか、臨店により、個別業況の確認や訪問記録表の記載状況確認と指導を行っております。

2021年度には取引先の状況把握の強化に向け、信用リスク管理表の改訂を行っており、2021年6月の営業店臨店において運用方法の周知・指導等を行っているほか、

同年 11 月には信用リスク管理表に基づき取引先企業に対する営業店ヒアリングを実施しております。

#### ウ．破綻懸念先以下への定期的なモニタリング体制の構築

現在、理事長、担当役員、審査部及び事業支援グループが、毎月 1 回の頻度で定例会を開催し、要注意先以下で個別対応が必要な取引先への取組方針を協議・確認しており、当該管理方針に基づき営業店に対する指導や取引先管理に当たっております。

今後もクレジット・ラインの設定等、各種施策を定着化させ、管理態勢の一層の強化を図ってまいります。特に破綻懸念先についてはローカルベンチマークとも併せ、経営改善等を図ってまいります。

また、担当役員及び審査部において、取引先の業況等を検証のうえ、管理強化が必要と考えられる先の業況管理につきましては、本部所管部署である事業支援グループと審査部、営業店が連携し一層の管理強化を図ってまいります。

#### エ．大口与信先、不保全先への業況管理の徹底

新型コロナウイルス感染症の影響を受け、事業者の支援のためにも一層与信先管理の重要性が高まっています。なかでも、大口与信先、不保全先については、当組合の経営に対する影響も大きいことから、審査部職員による営業店臨店を実施し、大口与信先等の業況把握に努めております。2020 年 9 月より「信用リスク管理表」を利用し、新たな業況管理チェック体制を整備しており、営業店と審査部が情報共有することにより、大口与信先、不保全先の業況管理を徹底してまいります。2021 年度は信用リスク管理表の改訂を行い、更なる取引先の業況管理の強化に努めております。

#### ② 経営陣の牽制機能の充実

従来、理事会等に対しては、信用リスク管理態勢に係る 500 百万円超の大口与信先について定例的に報告を行っており、今後も継続して実施してまいります。また、経営陣（代表理事）は、信用リスク管理部門（審査部）の態勢の強化を図るなど、管理強化に努めております。今後も引き続き、債務者の実態を的確に把握・報告させることにより審査会において十分な審議を行い、経営陣による更なる牽制機能の充実に努めてまいります。

#### ③ 経営改善等支援の取組強化を通じた不良債権化の防止

2013 年 3 月末の金融円滑化法終了後においても、同法の趣旨を踏まえて策定した金融円滑化管理方針に基づき、条件変更等の対応を継続しております。直近では、新型

コロナウイルス感染症の影響を受ける事業者のための条件変更等の相談に対し、組合挙げての取組みをおこなっております。

特に重点的な対応が必要な取引先に対しては、専担組織として事業支援グループを設置し、特定の債務者の抜本的な事業再生や経営改善支援等、顧客の価値向上に向けた取組みを行っております。今後も、審査部と事業支援グループが連携し、営業店の指導・サポートをするなかで、中小規模事業者に対する支援を強化して財務状況の改善を図り、不良債権化を未然に防止してまいります。

なお、2021年2月より、事業支援グループを1名体制として、勤務地を大津支店から本店（本部）へ移設し、審査部との連携をより密接にしたほか、同年4月からは事業支援グループと協調して取引先支援を行う「取引先支援担当者」を各営業店に1名任命しております。

#### ④ 不良債権の圧縮

債務者区分のランクアップへの取組み（前記のとおり）や償却済債権の売却等により、バランスシート・税務上においても実質的に不良債権を圧縮してまいります。

前計画期間中において、累計4先333百万円の債権売却を実施し、償却済みの不良債権の圧縮を図っております。今後、保証履行交渉等の終了した案件については、債権売却又は直接償却により滞留不良債権処理を進めてまいります。貸借対照表上の不良債権についても、「延滞債権管理要領」に基づく延滞債権の管理回収などの取組みにより延滞の未然防止・解消に努めており、事業の持続可能性が見込まれない先については回収を進め、不良債権の一層の圧縮に努めてまいります。

なお、2021年度は1先4百万円の債権売却を実施したほか、1先654百万円の債権売却を決定しております。また、2021年度の償却債権取立益は15百万円となっております。

#### (4) 経営の効率化

当組合は、2003年3月に策定した経営健全化計画の段階から、経営の効率化に向け、ローコスト体制へ移行するとともに、経営資源（ヒト・モノ・カネ）を有効活用することにより、お客様の期待に応える質の高い金融サービスの提供に取り組んでまいりました。コストの削減は計画以上に進んでおりますが、マイナス金利下、想定以上に資金利鞘が縮小しており、利益目標の達成のためには、更に徹底した合理化・効率化や店舗運営体制の見直しによる経費削減の必要に迫られております。

##### ① 戦略的・効率的な要員体制

現在、職員の年齢構成上、定年（60歳）前後の職員が圧倒的に多く、60歳以上の再雇用者も大きく増加しています。一方、過去の経緯から中堅層が非常に薄く、将来のために一定の新規採用が欠かせないことから、一時的に職員数は計画を上回っていましたが、現在は計画内に収まってきております。



このようななか、生産性を向上させるためには、事務や業務内容について大幅に効率化を図ることが不可欠となっており、事務の合理化を図り、内勤・本部事務については、組織としての適正人員化を推進し、一方で、営業力を強化していく必要があります。そのために、再雇用者を中心とした中高年齢者の有効活用、内勤職員の営業力強化に取り組んでまいります。

なお、2018年9月より人事部を経営企画部へ統合し、人員の見直しも行っております。

2020年11月には事務合理化検討部会を発足し、事務の合理化策の検討を続けているほか、2021年1月より、窓口営業時間中の充実した人員体制を確保することを目的として、一部店舗において昼休業を導入しております。2021年度には8名の女性一般職員を総合職へ転換したほか、2名の女性代理職を次長職へ登用しており、今後も一般職員の総合職転換を勧奨してまいります。

【要員・人件費計画】

(人、百万円、%)

	2020/3期 実績	2020/9期 実績	2021/3期 実績	2021/9期 実績	2022/3期 実績	2023/3期 計画
常勤役職員数	162	162	153	157	148	160
人件費	867	440	868	434	853	865
業務粗利益 人件費率	55.34	56.91	57.07	53.81	53.33	56.32

② 営業店事務の効率化・合理化推進

生産性の向上のためには、組織としての適正人員化と営業力の強化が鍵となってきますが、そのためには、事務の効率化が不可欠であると考えております。事務処理について、新たな制度への対応を進めつつ、事務処理体系を見直し、熟練者でなくともより少ない人数で正確・迅速な処理が可能ないように変えていく必要があります。お客様の待ち時間短縮・負担軽減等のサービス向上や、職員の事務負担の軽減によるコスト削減に向け、相互牽制を確保しつつ、シンプルかつ確実な管理体制に取り組んでまいります。

2020年度は歳入金の取扱いに係る見直し（払込店の統合検討）を行い、2020年10月から統合開始としたほか、同年11月には事務効率化検討部会を発足し、規程や手順書をお客様本位と事務の効率化の観点から抜本的に見直してまいります。抜本的な見直しの実績はまだ挙がっておりませんが、2021年度は部店長の書類押印箇所の見直しや店内検査項目の見直しに取り組んでいるほか、新型コロナウイルス感染症対策として、一部職員の在宅勤務を実施しております。

また、職員の事務知識のレベルアップによりミス・不備の減少を図るとともに、事務処理フローや手順書の見直しなど、根本的に事務ミスを起こさない仕組みづくりを進めてまいります。

③ 物件費の抑制

従前から、役職員全員で大幅な物件費削減に取り組んできておりますが、お取引先の利便性を確保しつつ、一部業務の見直しも検討し、間接コスト等については徹底した削減を図ってまいります。

一方では、店舗の安全性確保の面から、耐震診断結果に基づき、補強又は建替え等の対応については、スケジュールに則り鋭意進めており、2021年12月には草津支店の新築移転を行いました。

当組合は全国信組共同センターに加盟しております。勘定系システムのみならず、同センターが提供する様々なサブシステムを利用しておりますが、追加コストを抑えながら経営・業務の効率化を図ってまいります。

2020年度は一部店舗のメール便運行体制の見直しを実施しているほか、2020年11月には経費削減検討部会を発足し、更なる抜本的な経費削減策の検討・実施に取り組んでおります。また、2021年4月から全店舗でのメール便運行体制を外製化し、経費の抑制を図っているほか、ATMの設置状況の見直しを行っており、同年10月に店舗外ATM1か所の稼働を終了いたしました。

【物件費計画】

(百万円)

	2020/3期 実績	2020/9期 実績	2021/3期 実績	2021/9期 実績	2022/3期 実績	2023/3期 計画
物件費	489	241	480	228	447	455
うち機械化関連	186	96	191	92	189	180
除く機械化関連	302	145	288	136	257	275

(5) 経営強化計画の確実な履行体制の構築

① 統括管理部署

経営企画部を統括管理部署とし、本計画における各種施策の進捗状況の管理を行ってまいります。

なお、施策の企画・立案は経営企画部内に設置している「経営強化企画推進室」が行います。

② P D C Aサイクルによる管理

各種施策の実施状況管理につきましては、「P D C A」サイクルにより管理しております。

- P (P l a n) 経営強化企画推進室による各種施策の企画・立案
- D (D o) 本部各部並びに営業店による各施策の実行
- C (C h e c k) 経営強化計画進捗管理委員会による計画の進捗管理及び各施策の検証
- A (A c t) 経営強化企画推進室による改善策の検討並びに立案

#### IV. 従前の経営体制の見直しその他の責任ある経営体制の確立に関する事項の進捗状況

##### 1. 業務執行に対する監査又は監督の体制の強化のための方策

###### (1) 経営管理（ガバナンス）態勢の強化

###### ① 経営監視・牽制の適正化

2021年度については、新型コロナウイルス感染症の感染拡大状況により資料配付のみとした月もありましたが、原則毎月、経営強化計画進捗管理委員会を開催し、各種施策に取り組む上での課題や問題点の協議等を行っております。また、各種施策の決定や協議をする常勤理事会を26回、重要事項の決定や、理事の職務の執行を監督する理事会を6回、重要事項の協議・報告をする監事会を6回開催しております。

今後も、理事会及び監事会を3ヵ月に1回以上開催するほか、常勤理事会については、原則毎月2回の定例開催に加え、状況に応じ機動的に開催することとし、経営監視・牽制機能の強化を図ってまいります。

###### ② 監査体制の強化

従来の規程や要領等を整備するなど、事務処理等の問題点を発見・指摘するだけの「検査」から、内部管理態勢の有効性や適切性を検証し、改善方法の提言等も行う「監査」への移行に取り組んでおり、今後も、専門性を有する人材の育成・登用などを通じて監査態勢の整備に努めてまいります。なお、2021年度は前年度に引き続き、従来の臨店監査（総合監査）に加え、特別監査として、重要書類・個人情報の持ち出し・持ち帰りに関する抜打検査、現金精査に関する抜打検査を実施し、不祥事件等の未然防止・早期発見に向けた体制を強化しております。

###### ③ 経営の客観性・透明性の向上

本計画の進捗状況の管理・監督、経営戦略や基本方針についての客観的な立場で評価・助言を受け、経営の客観性・透明性を高めるため、信用組合業界の系統中央金融機関である全信組連の経営指導を定期的に受けるとともに、年1回の全国信用組合監査機構監査を受査してまいります。なお、2021年度は10月に受査しております。

###### ④ 経営陣のリーダーシップの確保

###### ア. 経営方針の周知

経営方針については、本計画として定めるところですが、2020年7月から青木新理事長による全営業店臨店時に懇談会を開催し、経営方針を説明、周知徹底を図っております。また、2021年4月・10月には当年度の重点施策について全職員へ理事長メッセージを発信したほか、同年4月・11月の部店長会議においても、理事長訓示の中で周知徹底を図っています。

## イ. 職員意見の吸い上げ

理事長をはじめ役員が臨店する場合や、監査部の臨店監査及び業務部融資推進役等本部スタッフの営業店臨店の際に、現場の意見を吸い上げることにより、経営管理態勢の強化と職場の活性化に取り組んでおります。

また、常時職員の意見を吸い上げる仕組みとして、組合内の情報システムを活用した「提案箱」の制度も設けており、2021年度は15件の改善提案があり、提案の採用について前向きに検討しております。

## 2. リスク管理の体制の強化のための方策

### (1) 統合的リスク管理態勢

業務全般に内在する各種リスクを総体的に捉え、その総体的なリスクを経営体力（自己資本）と比較・対照することにより業務の健全性を確保することを目的に、2007年に「統合的リスク管理規程」を制定し、統合的リスク管理に取り組んでまいりましたが、今後も、同規程に基づき適正な管理に努めてまいります。

また、2015年5月からALM委員会を原則毎月開催し、市場動向の報告や、市場リスク・信用リスクの把握、余資運用の状況について協議等を行っているほか、毎年度リスク管理の基本方針を策定して、各種リスク管理に努めております。

### (2) 信用リスク管理態勢

信用リスク管理態勢の整備については、これまで次のような取組みを行っております。本計画を履行することにより、今後、中小規模事業者向け貸出残高が増加することとなりますが、今後も一層の信用リスク管理態勢の強化に努めてまいります。

- ・ 信用リスク管理の要である融資審査に当たっては、与信に関する基本方針（クレジット・ポリシー）、貸出金信用リスク管理規程、営業店業務規程、融資事務決裁規程、店長権限内貸出規程等に則り、安全性・収益性・成長性・流動性・公共性の5原則を基本としてまいりました。
- ・ これまで、一定基準の債務者については、毎年、債務者毎に「取組方針」を定め、取組方針に基づく対応を指導してまいりましたが、2020年度に取組方針の運用を廃止し、正常先、要注意先のうち総与信50百万円以上の先に対してクレジット・ラインの設定を行いリスク管理体制を整えることとしております。
- ・ 四半期毎に、貸出金の業種別・金額階層別ポートフォリオを確認し経営陣に報告するなど、特定業種への集中と大口化の防止にも努めてまいりました。更に2016年度からは審査部による大口与信先の臨店指導も実施しております。
- ・ 不動産プロジェクト融資における審査管理体制強化に向け、「不動産プロジェクト融資取扱手順書」を定めて取扱いの厳格化を行っており、審査管理手法の改善・向上に努めてまいります。2021年度は8月の審査部による営業店臨店時に、「販売用不動産明細表」の記入・運用方法の指導を行っております。

- ・ 新型コロナウイルス感染症の感染拡大により大きな影響を受ける事業者に対して、資金繰り等の相談に丁寧かつ迅速に応じて支援を強化するとともに、事後の業況管理と継続的な支援を徹底し、少しでも不良債権化を抑制してまいります。

### (3) 市場リスク管理態勢

当組合は、過去、リーマンショックによる株式相場の急激な下落により保有有価証券の評価損が拡大した経験から、経営健全化計画において、価格変動性の高い商品は購入しない、安定的な利息収入の確保を目的に国債・地方債・社債等を中心とした運用を行うとの方針を定め、2009年度以降はこの方針に沿って有価証券運用を行ってまいりました。2014年12月に公的資金を受けた際には、価格変動性の高い債券については売却し、更なる安定運用に努めてまいりました。また、2015年5月から原則毎月ALM委員会を開催し、余資の運用状況や、市場リスクについての認識を共有・協議する場としてまいりました。

昨今の市場金利の情勢から、2020年度から引き続き債券の新規購入を控えており、今後も、自己資本に対して過大なリスクを取ることが無いよう、上記の方針や有価証券運用及び市場リスク管理に関する諸規程等に基づき、適正な運用とリスク管理に努めてまいります。

### (4) 流動性リスク管理態勢

流動性リスクの管理手続き及び流動性懸念時・危機時における対応を定める「流動性リスク管理規程」を制定し、預金や貸出金の動向を随時チェックするとともに、資金繰りに万全を期すため、支払準備資産の維持・確保に努めております。支払準備資産の状況についても毎月ALM委員会へ報告を行っております。

今後も、同様の態勢により流動性リスクの管理に努めてまいります。

### (5) オペレーショナル・リスク管理態勢

対象リスクである事務リスク、システムリスク、法務リスク、人的リスク、有形資産リスク、風評リスクについては、それぞれの所管部署が管理すべきリスクを特定し、発生する可能性及び影響の大きさを勘案のうえ管理方法を定め、リスクの低減を図っております。不適切な事務取扱い等は苦情やトラブルの原因となり、地域の皆様の信用を失う結果に繋がりにかねず、更に厳格な管理態勢が必要と考えております。

特に事務リスクについては、各種研修会・臨店指導等の取組みにより正確な事務への取組みを指導し、店内検査の厳格な実施によりその低減に努めております。システムリスクに関しては、サイバー攻撃に対する対策（セキュリティの強化）や各種システムダウンへの対応訓練の実施等に取り組んでまいります。

2021年度は、システムリスク対応として、業務用PCで対応可能なUSBメモリを数本のみとし、最低限の部署のみにパスワード付USBメモリの配付を行っているほか、

2021年10月からサイバーインシデント監視・分析サービスを導入しております。今後も、事務リスク管理規程、システムリスク管理規程、法務リスク管理規程等に基づき、各リスクの発生防止と極小化を図り、経営の維持・安定化に努めてまいります。

### 3. 法令遵守の体制の強化のための方策

#### (1) 法令等遵守態勢

法令等遵守を組合経営の最重要課題の一つとして位置づけ、コンプライアンスの基本方針や行動指針等を内容とする「コンプライアンス・マニュアル」を2000年に策定以来、本マニュアルに基づき法令等遵守態勢の整備に努めております。

組織体制としては、理事長をコンプライアンス最高責任者とし、コンプライアンス統括部署を設置するとともに、営業店及び本部各部にコンプライアンス担当者を置き、相互に連携を取りながら、全役職員がコンプライアンスの実践に取り組んでおります。

運営面では、コンプライアンスを実現するための具体的な実践計画として、毎年度期初にコンプライアンス・プログラムを策定し、これに基づき部店内勉強会やOJT指導などの活動を行っております。なお、コンプライアンス・プログラムの進捗状況については、毎年度上期・下期を基準として理事会へ報告しております。また、2021年度も全職員を対象としたコンプライアンス・チェックを実施しており、その結果をコンプライアンス担当部署から各営業店長へ還元し、コンプライアンス担当者研修会で注意喚起するなど、法令等遵守態勢の強化を図っております。また、マネー・ローンダリング及びテロ資金供与対策として、常勤理事会での認識の共有や、一部役員・各部店長への理解度テストの実施等により対策強化に努めております。引き続きマネー・ローンダリング及びテロ資金供与対策への対応に注力するほか、その時々課題にも対応を進めてまいります。

地域に根ざした金融機関として、当組合が組合員の皆様やお客様からゆるぎない「信頼」を確保するため、今後ともコンプライアンス重視の経営を行ってまいります。

#### (2) 反社会的勢力への対応

反社会的勢力への対応につきましても、法令等遵守態勢の一環として、コンプライアンス・マニュアルに「反社会的勢力の不当な介入を許さず、断固これと対決します。」と定め、「反社会的勢力に対する基本ポリシー」を定めております。

2015年8月には、信組情報サービスの提供する「顧客確認システム」を導入しており、全銀協反社情報データと当組合の取引先の全件突合を実施するなど、反社会的勢力のチェックの精度向上を図ってまいりました。また、総務部による営業店臨店を通じ、各営業店の反社会的勢力への対応として、適切な取扱い・情報整備ができているか確認を行っております。

引き続き、運用面の充実を図り、万一、反社会的勢力との一定の取引の存在が明らかになった場合や、役職員が反社会的勢力と接触をもって問題に巻き込まれたり、不当な

要求を受けたりした場合には、現状を的確に把握したうえで、弁護士・警察当局等とも連携して対応を図ってまいります。

### (3) 顧客保護等管理態勢の構築

お客様の保護及び利便性の向上を図り、業務の健全性及び適切性の確立を目的として、顧客保護等に係る規程類を制定し、態勢の整備に努めております。

当組合では、お客様により一層のご満足をいただけるよう、「お客様相談室」を設置し、取引に係る苦情等を受け付けております。

インターネットバンキングにおいては、サイバーセキュリティ対策を進め、ワンタイムパスワードの導入等機能追加を行い、渉外者や窓口を通してお客様に対して周知を行っております。また、振り込め詐欺等の特殊詐欺を根絶するため、滋賀県警察と当組合を含め県内に本店を置く金融機関との間で、金融機関の窓口で高額な現金取引を希望される高齢者の方々に対して、預金小切手による取引をお願いする「預手プラン」の運用を行っております。今後とも、顧客サポート等の適切性及び充分性を確保し実効性のあるものとすべく取り組んでまいります。

## 4. 経営に対する評価の客観性の確保のための方策

### (1) 全信組連による経営指導、全国信用組合監査機構の監査受査

経営に対する評価の客観性を確保するため、信用組合業界の系統中央金融機関である全信組連の経営指導を定期的に受けるとともに、年に1回の全国信用組合監査機構監査を受査しております。2021年度は10月に受査しています。

これにより、当組合の経営戦略や基本方針について客観的な立場で評価・助言を受け、経営の客観性・透明性を高めてまいります。

### (2) 経営諮問会議（第三者委員会）の設置

経営の客観性・透明性を確保するため、当組合の経営戦略及び経営強化に向けての各種取組みの進捗を監視することを目的として、外部有識者等で構成される「経営諮問会議」を2015年9月に設置し、半期に1回定期的に開催しております。

当会議につきましては、経営全般について助言・提言をいただき、これを経営に反映させることにより、経営の客観性・透明性を確保し、コーポレート・ガバナンスを強化することを目的としております。今後も客観的な立場で評価・助言をいただき、経営に適切に反映してまいります。

第11回の経営諮問会議は新型コロナウイルス感染症の感染拡大状況を受け、2021年9月に持ち回り開催としております。席上委員から、地方創生、人材育成、コンプライアンス等について貴重な意見・助言をいただきましたので、今後の経営に適切に反映してまいりたいと考えております。



## 5. 情報開示の充実のための方策

当組合は、情報開示に関する基本方針として、2014年12月に「ディスクロージャー・ポリシー（情報に関する基本的な考え方）」を制定・公表し、適時適切かつ透明性の高い情報開示に努めております。

ディスクロージャー誌においても、引き続き、決算期ごとに法令で定められた開示内容以外に、経営理念、リスク管理態勢、コンプライアンス管理態勢の状況を始め、地域貢献に関する情報等、当組合を理解していただくための経営情報を分かりやすく伝えられるように作成し、店頭に備え置く他、当組合のホームページ上など、広く開示してまいります。

**V. 中小規模の事業者に対する信用供与の円滑化その他の主として業務を行っている地域における経済の活性化に資する方策の進捗状況**

**1. 中小規模の事業者に対する信用供与の円滑化その他の主として業務を行っている地域における経済の活性化に資するための方針**

(1) 中小規模事業者向けの信用供与円滑化計画の進捗状況

2022年3月期における中小規模事業者向けの貸出残高及び総資産に占める比率は以下のとおりとなりました。

【中小規模事業者向け貸出実績】 (単位：百万円、%)

	2020/3期 (始期)	2022/3期			
		計画	実績	対計画比	対始期比
中小規模事業者 向け貸出残高	53,283	56,100	63,105	7,005	9,822
総資産	154,977	157,326	164,635	7,308	9,657
中小規模事業者 向け貸出比率	34.38	35.65	38.33	2.68	3.95

(注) 1. 中小規模事業者向け貸出比率＝中小規模事業者向け貸出残高 ÷ 総資産

2. 中小規模事業者向け貸出とは、協同組合による金融事業に関する法律施行規則別表第1号における「中小企業等」から個人事業者以外の個人を除いた先に対する貸出で、かつ次の貸出を除いたもの

政府出資主要法人向け貸出及び特殊法人向け貸出、土地開発公社向け貸出及び地方住宅供給公社向け貸出等、大企業が保有する各種債権又は動産・不動産の流動化スキームに係るSPC向け貸出、その他金融機能強化法の趣旨に反するような貸出

中小規模事業者に対する貸出業務については、当組合の最重要課題として取り組んでまいりました。役職員一丸となって、貸出金増強に取り組んだ結果、中小規模事業者向け貸出残高は、対計画比で7,005百万円、対始期比9,822百万円上回る結果となりました。また、貸出比率においては総資産が想定よりも大きく増加したものの、対計画比2.68%ポイント、対始期比では3.95%ポイント上回りました。

今後も、営業推進体制の強化施策等に取り組み、中小規模事業者向け貸出残高の増加に努めてまいります。

(2) 経営改善支援等取組計画の進捗状況

2022年3月期における経営改善支援等取組の実績は以下のとおりとなりました。

【経営改善支援等取組実績】

(単位：先、%)

	2020/3期 (始期)	2022/3期			
		計画	実績	対計画比	対始期比
経営改善支援等取組先数	708	732	844	112	136
創業・新事業開拓支援先	27	11	30	19	3
経営相談先	230	240	280	40	50
早期事業再生支援先	5	5	5	0	0
事業承継支援先	2	1	1	0	△1
担保・保証に過度に依存しない融資推進先	444	475	528	53	84
期初債務者数	1,696	1,745	1,887	142	191
支援取組率	41.74	41.94	44.72	2.78	2.98

(注) 1. 期初債務者数とは、「日本標準産業分類」の大分類に準じた業種別区分に基づく「地方公共団体」「雇用・能力開発機構等」「個人(住宅・消費・納税資金等)」を総債務者数から除いた数といたします。

2. 「経営改善支援等取組先」は以下の取組先といたします。

(1) 創業・新事業開拓支援先

新規事業の開設資金を支援した先。創業・新事業開拓関連融資制度(当組合の提携先・地方公共団体・保証協会等)を利用した先

(2) 経営相談先

経営改善指導に係る助言等を行っている先

(3) 早期事業再生支援先

審査部・事業支援グループの指導により抜本的な条件変更対応により経営改善支援を行った先

(4) 事業承継支援先

事業承継に係る相談に対し助言等を行った先

(5) 担保・保証に過度に依存しない融資推進先

「事業者サポートローン」の貸出総先数

経営改善支援等業務への取組みは、事業支援グループ・審査部・業務部・営業店が連携して取り組んでおり、経営改善支援等取組先数は計画を112先上回ることが出来ました。また、支援取組率においては期初債務者数が大きく増加しているものの、対計画比2.78%ポイント、対始期比では2.98%ポイント上回りました。

今後も連携を密にして、地域の中小規模事業者の支援に努めてまいります。

## 2. 中小規模の事業者に対する信用供与の円滑化のための方策

### (1) 中小規模の事業者に対する信用供与の実施体制整備のための方策

#### ① 円滑な信用供与体制に向けた体制の整備

「営業推進会議」の機能強化により、組合一丸となった営業推進体制の強化、地域特性に応じた営業店戦略の策定、具体的な推進施策の立案、推進指導等を通して、信用供与体制の整備を図っております。

営業店においては、営業店長の率先した融資推進活動とともに渉外担当者が事業性融資増強に向けた訪問活動ができる時間を確保するために効率化を図り、「渉外者行動管理要領」に基づいた訪問活動により情報収集、提案セールスを一層徹底いたします。

#### ② 経営改善支援等の取組みに向けた体制の整備

当組合は「経営革新等支援機関」としての認定を受けており、審査部に、金融円滑化推進室を設置したほか、事業再生支援等の専任組織として「事業支援グループ」を設置しております。事業支援グループでは、支援先の経営課題の分析・把握、経営改善の取組みのための方策の企画・立案、経営改善計画の策定支援などについて、必要に応じ滋賀県中小企業活性化協議会（旧名称：滋賀県中小企業再生支援協議会、2022年4月から変更）など外部の専門家等の協力も得て取り組んでおります。

経営改善計画の策定に係る研修については、従来から認定支援機関向け研修はじめ各種のセミナー・研修会に参加しており、内部研修とも併せて営業店職員に対して経営改善計画策定が出来る指導を行うとともに、営業店毎に経営改善支援を実施する取組先の目標設定をさせ、能動的・自主的な対応を図っております。また、地方公共団体や各種支援団体（滋賀県産業支援プラザ、滋賀県信用保証協会、日本政策金融公庫、商工会・商工会議所、滋賀県中小企業活性化協議会、中小企業基盤整備機構等）と連携を取り、取引先の経営改善や事業再生支援に向けた取組みについて、体制面での充実強化を図っております。今後も、認定支援機関として経営改善等支援の活動を一層強化し、地域経済の活性化に取り組んでまいります。

#### ③ 信用供与の実施状況を検証するための体制

引き続き、経営企画部が本計画の各種施策の進捗状況の管理を統括するとともに、理事長を委員長とする「経営強化計画進捗管理委員会」を1か月に1回以上開催し、本計画の取組状況を把握するとともに、本部の指導内容の適切性を検証し、必要に応じ改善を指導することにより、本計画の実効性を確保してまいります。

### (2) 担保又は保証に過度に依存しない融資の促進その他の中小規模の事業者の需要に対応した信用供与の条件又は方法の充実のための方策

① 「債権譲渡担保融資」の促進

2015年2月から取扱いを開始しました保証会社を利用した「トラック担保ローン」について、保証会社による保証融資事業が終了となったため、2020年9月で新規取扱いは終了となりましたが、プロパー融資において債権譲渡担保設定契約・集合動産譲渡担保権設定契約を締結するなど、多様な方法で取組みを行ってまいります。

② 「経営者保証ガイドライン」の活用

「経営者保証ガイドライン」を踏まえ、連帯保証人徴求について、連帯保証人徴求時の説明内容の徹底と指導を図っております。今後とも事業価値を見極めながら過度な保証に依存しない資金供給を行うことで、中小規模事業者を支援してまいります。

なお、2021年度に「経営者保証ガイドライン」を活用して、新規に経営者保証無しで融資した件数は33件となっております。

③ 小口無担保ローンの開発・推進

中小規模事業者との取引拡大のため、従来から「事業者サポートローン（活力）」等の小口無担保ローンの商品の開発・推進に取り組んでおりますが、2015年6月に商品性の見直しを実施し、今まで以上に幅広いお客様の資金ニーズに応えられる商品として推進を図っております。2021年度は176件470百万円の取扱いとなりました。

また、顧客利便性を考慮し、2021年5月にフリーローンビッグの極度額を8百万円から10百万円へ引き上げております。

今後とも取引先の資金繰りニーズにマッチした小口無担保ローンの開発・推進を図ってまいります。

(3) 中小規模事業者等向け信用供与円滑化計画を適切かつ円滑に実施するための方策

① 中小規模事業者等向け商品の販売促進及び新商品の開発

当組合では、取引先の資金繰りをサポートし、中小規模事業者等の事業発展に向けて長期的に安定した資金調達が可能となる商品を提供してまいりました。

今後も、適切かつ円滑な資金供給や金融サービスの提供を継続すべく、「事業者サポートローン（活力）」の取扱いを拡大してまいります。

また、急な資金需要にも機動的に対応できるよう、2016年9月から、「大型当座貸越」の取扱いを開始しており、2021年度までの累計では、18先3,550百万円の契約となっております。

② 経営改善支援等の取組み強化

ア. コンサルティング機能の向上

中小規模事業者に対するコンサルティング機能発揮のためには、職員の能力向上が必要不可欠です。このため、外部研修や内部研修を計画的に実施し、OJTや通

信教育、自己啓発等をとおして人材育成を進め、またコンサルティング業務に対して実績のある支店長経験者・再雇用者の起用等により、組合全体のコンサルティング能力の向上に努めております。2021年2月には企業価値（目利き力向上）研修会として内部研修会、同年3月には滋賀県信用保証協会による伴走支援型特別保証制度説明会、同年7月にはコンサルティング業者によるビジネスマッチング事例研修会、同年9月に日本政策金融公庫主催の事業再生支援研修会、同年11月には金融庁による包括担保法制等に関する説明会、2022年1月には金融庁・中小企業庁による事業復活支援金に係る説明会、近畿財務局・近畿経済産業局による中小企業支援施策説明会、同年2月には株式会社時事通信社主催の事業性評価に関する特別オンラインセミナー、近畿経済産業局による事業再構築補助金・事業復活支援金説明会等に参加しております。

#### イ. 中小企業活性化協議会等外部団体及び外部専門家の活用

これまでも滋賀県中小企業活性化協議会や滋賀県信用保証協会等と連携し、中小規模事業者等の事業再生に取り組んでまいりました。

2021年度は活性化協議会案件として5先の案件に取り組んでおります。また、2021年6月には、商工組合中央金庫とビジネスマッチング業務に係る連携協定を締結しております。今後も、滋賀県産業支援プラザと連携した取組みについて検討するほか、外部機関等と積極的な情報交換を行うなど、連携を強化するとともに、研修の実施により外部機関等の活用に係る理解度を深め、迅速な事業再生に取り組んでまいります。

#### ウ. 事業再生ファンドの活用

現在まで活用した実績はありませんが、当組合と滋賀県中小企業活性化協議会及び滋賀県信用保証協会が連携して、「しが事業再生支援ファンド」を活用することにより、事業再生に向けた支援を積極的に行い地域経済の活性化に取り組んでまいります。

また、信用組合業界の事業再生ファンドである「しんくみりカバリ」についても活用してまいります。

### 3. その他主として業務を行っている地域における経済の活性化に資する方策

#### (1) 創業又は新事業の開拓に対する支援に係る機能強化のための方策

中小規模事業者においては、経営者の高齢化、後継者不在問題及び収益性の悪化等による廃業の増加が懸念されており、創業支援や新事業開拓の重要性が高まっております。

前計画期間中より、中小企業基盤整備機構が主催する研修会に参加し、日本政策金融公庫と創業支援、業務全般について連携の覚書を締結・事例勉強会を実施するなど、創業支援の機能強化に向けて取り組んでおります。

営業推進会議でも事例発表を行い、全店挙げての創業支援や新事業開拓への取組みを進めております。今後とも創業予定者及び新事業開拓に取り組む事業者に対する相談業務を強化するため、外部研修等への職員の派遣などを継続的に実施してまいります。なお、2018年10月から、日本政策金融公庫との創業支援の協調融資商品「キックオフ」の取扱いを開始しております。

(2) 経営に関する相談その他の取引先の企業に対する支援に係る機能強化のための方策

中小規模事業者が抱える経営の問題は、単なる景気の良し悪しを超えて多岐にわたり、日常業務に追われる中、解決方法を見出せず苦悩する企業が増えております。当組合は、少しでも取引先の問題解決のお役に立ちたいと考えております。個々の担当者のコンサルティング能力の向上への取組みはもちろんのこと、営業店、審査部、事業支援グループ、業務部が一体となった対応の中で、必要に応じて中小企業活性化協議会などの第三者機関に繋いでいくなど、外部機関や外部専門家の指導を仰ぎつつ、営業店と本部が一体となって取引先の問題解決に資するサポートに取り組んでおります。取引先からの相談については、もてる力を可能な限り発揮して、丁寧な検討・対応を行っております。また、営業店・顧客・顧問税理士との間で問題点を共有しながら経営支援に向けた取組みができる態勢へ持ち込む入り口の施策を検討してまいります。

さらに、滋賀県よろず支援拠点と連携し、2018年9月からは毎月1店舗で滋賀県よろず支援拠点出張相談会を開催しており、取引先への提案・相談対応の強化を図っております。

また、新型コロナウイルス感染症による影響で事業活動に支障をきたす事業者を支援するため、「新型コロナウイルス感染症対策特別融資」を2020年3月より取り扱っております。

(3) 早期の事業再生に資する方策

業況悪化の兆候は、営業店での業況管理や延滞先の管理、定期的な財務諸表の取入れ等により把握しておりますが、対応が早いほど、確実な改善が見込めることから、審査部による臨店と併せ実態把握をよりの確に行うよう営業店を指導しております。経営改善計画との乖離が大きい先については、営業店でまず対策を検討のうえ、審査部・事業支援グループに相談を行うことで、営業店と本部が連携し、一層の早期の経営改善支援に取り組んでまいります。

また、事業支援グループ関与のもと、事業改善計画の進捗状況をモニタリングしており、計画乖離が著しい先に対し営業店と協議し「修正経営改善計画」策定等を行って対応しております。

(4) 事業の承継に対する支援に係る機能の強化のための方策

当地域においても、中小規模事業者の後継者不在による廃業が増加している反面、事

業承継に具体的に取り組んでいる企業の割合は依然低い状況にあります。

こうした状況を踏まえ、外部団体が実施している研修等に参加し、職員の事業承継に係る知識の向上に努めておりますが、引き続き研修参加者を増やして知識の定着を図り、事業承継問題への早期取組みを支援してまいります。

2018年9月から毎月1店舗で開催している滋賀県よろず支援拠点出張相談会でも事業承継についての相談も受けているほか、各種外部セミナーへの参加も積極的に行い、今後の更なる機能の強化に努めてまいります。

## VI. 剰余金の処分の方針

2022年3月期は、当期純利益198百万円を計上し、当期末処分剰余金は1,136百万円を確保することができましたので、計画通り優先出資の配当を行いました。また、優先出資消却積立を、2022年3月期も計画通り実施いたしました。

更に、普通出資については、0.5%の配当を行いました。

今後も収益力の強化を図ることで内部留保の蓄積に努め、安定的かつ適切な配当を行っていく方針です。

## VII. 財務内容の健全性及び業務の健全かつ適切な運営の確保のための方策

### 1. 経営管理に係る体制

#### (1) 内部統制基本方針

経営の透明性の向上を図り適切な経営管理態勢を確保しております。

また、理事会は「内部統制基本方針」のほか、これに基づく「コンプライアンス基本方針」及び「リスク管理統括規程」を制定し、その重要性をあらゆる機会を通じて全役員に対して周知徹底することにより、適切な業務運営の確保に努めております。

なお、反社会的勢力への対応状況や顧客保護に関する問題等、社会の金融機関に向けられた目は今後もますます厳しくなってくると考えられますが、これらの問題に真摯に向き合い、コンプライアンスに違反する事象や経営に重大な影響を与えかねないリスクについては、理事会等において、しっかりと把握し、関係部署に対して適切な指示を行ってまいります。

#### (2) 内部監査体制

理事会は、「内部監査規程」を制定するとともに、内部監査部署である監査部を理事長直轄の組織として、その独立性を確保しております。監査部は、当規程に基づく監査を通じて、各部店において堅確な内部管理態勢が構築され、これが有効に機能しているかを中心に検証・評価し、問題点の改善に取り組んでおります。また、リスク管理の視点から、特に重要視すべき監査項目を（最）重点監査項目として明示するとともに、前年度監査結果を踏まえ、重点監査項目の見直しを行うなど、メリハリのある監査に努めております。



## **2. 各種のリスク管理の状況**

各種リスク全般を管理する統合的リスク管理態勢、信用リスク管理、市場リスク管理、流動性リスク管理、オペレーショナル・リスク管理態勢については「IV. 2. リスク管理の体制の強化のための方策」に記載のとおりです。

以上